

TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-VIZSGÁLATOK NÉHÁNY, AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓBAN MŰKÖDŐ PROFITORIENTÁLT SZERVEZETNÉL

GERGELY ÉVA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centrum
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar
Vezetési és Munkatudományi Tanszék, Debrecen

Summary

Performance management is one of the main areas of modern resource management, as the key criteria for the successful operation of any organization is to operate and develop its resources in the most effective way. Performance management provides an opportunity both for the organization and the employee to review the fulfillment of the objectives pursued of a given time period, as well as the factors hindering and promoting the achievement of these objectives. In the light of the results the employee and the manager set further realistic and achievable objectives for the coming period. Performance assessment is highly important in those jobs where the performance can not be measured clearly.

I carried out my inquiries concerning performance management based on observation and data collection in some of the profit-making organizations of the Northern Great Plain. In the course of data collection I applied questionnaires and in-depth interviews, during which I personally talked with a number of employees. I processed the collected data with computer and presented the results graphically. I carried out inquiries using statistical methods (SPSS) as well, which helped me to get to know these organizations more deeply and to reveal more correlation.

1. Bevezetés

Az elmúlt időszak társadalmi-gazdasági változásai jelentős módon átalakították a „munka világát”, melynek következményeként a humán menedzsment középpontba került és felértékelődött.¹ A színvonalas humán erőforrás-menedzsment szolgálja a szervezet céljainak megvalósulását.² Egy vállalat csak olyan mértékben lehet eredményes, mint amit az ott dolgozó emberek tudása és tehetsége tesz lehetővé. Az emberi tehetség és tudás viszont akkor érvényesülhet megfelelően, ha a vezetés képes a dolgozók szellemi erőit aktivizálni, őket arra ösztönözni, hogy ne csak a szükségeset nyújtsák, hanem a legjobbat, amelyre lehetőségük van.³

A teljesítményértékelés stratégiai pozíciót foglal el a személyzetmenedzselési funkciók között. A teljesítmény menedzselése a hatékony vezetés egyik természetes megnyilvánulása.⁴ A jól szervezett és végrehajtott teljesítményértékelés erősítheti mind az értékelő, mind az értékelt motivációját és teljesítményét, valamint nagymértékben hozzájárulhat az egyéni fejlődéshez éppúgy, mint a szervezeti célok eléréséhez. Kiegészítésképpen erősítheti a kommunikációt és azt érezteti az alkalmazottal, hogy a szervezet értékeli őt. A teljesítményértékelés különböző technikáinak alkalmazásával szerzett több évtizedes tapasztalatok után a 90-es években egy új eljárás jelentkezett és vált népszerűvé a fejlett gazdasá-

gú nyugati országokban. Ez a rendszer központi elemeként megtartja ugyan a teljesítményértékelést, de annál komplexebb, több, mind céljában, mind eszközeiben. Ez a teljesítménymenedzsment.⁵

A teljesítményértékelés elemei a következők: értékeltek körének meghatározása, értékelők körének meghatározása, a teljesítményértékelés kritériumai, módszerek, technikák kiválasztása, az értékelési eredmények ismertetése.⁶

Az értékelési rendszereket csoportosíthatjuk aszerint, hogy az értékelést formális vagy informális úton hajtjuk végre.⁷ Általában a vállalatok mind a formális, mind az informális formát együttesen – illetve annak valamilyen kombinációját – használják, a szervezet és az egyes munkakörök sajátosságainak megfelelően.⁸ Vannak, akik összefüggést vélnek felfedezni az üzleti stratégia típusai és az azokat sikeresen támogató teljesítményértékelési eljárások között is.⁹

Az emberi erőforrás, mint kulcs versenytényező előtérbe kerülése és a gyors döntési helyzetek egyre inkább igénylik az egyes munkavállalók teljesítményének összemérhetőségét.¹⁰

2. Anyag és módszer

A teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos vizsgálataimat megfigyeléssel, adatgyűjtéssel végeztem. Kérdőíves felmérést alkalmaztam az Észak-alföldi régió néhány profitorientált szervezeténél. Statisztikai módszerek alkalmazásával (SPSS) többféle vizsgálatot végeztem. A kérdőív első része általános adatokra vonatkozik szervezeti és egyéni szinten, a második rész tartalmazza a teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatos kérdéseket. A kérdőív szerkesztése során többnyire zárt kérdéseket, azon belül alternatív és szelektív kérdéseket alkalmazok. Skálakérdések is szerepelnek a kérdőívben, amelyek egy célszemély véleményét és a vélemény intenzitását, erősségét mérik. A kvantitatív módszerek közül leíró statisztikát, a bonyolultabb összefüggések feltárásához egy- és többváltozós statisztikai módszereket alkalmazok. Az, hogy milyen kvantitatív módszereket tudok elvégezni, függ a változók mérési szintjeitől. Nem metrikus adatokból kiindulva, egyváltozós módszereket tekintve lehetőségem nyílik a Mann–Whitney-féle próba, Kruskal–Wallis-féle egy szempontos varianciaelemzés elvégzésére. A hipotéziseimet ezen, nem paraméteres próbák segítségével fogom elfogadni, vagy elvetni.

Az interjúalanyok 48%-a Hajdú-Bihar megyében, 37%-a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében és 15%-a Jász-Nagykun-Szolnok megyében található. 105 kérdőív kiértékeléséből származnak az eredmények.

3. Eredmények

Az eredmények ismertetését az általános adatokkal kezdem. Az 1. táblázat az egyes tényezők (iskolai végzettség) gyakoriságát szemlélteti, a Frequency menüpont ugyanis lehetővé teszi, hogy a vizsgált tényezőkre lebontva főben és százalékos formában is láthassuk a megoszlásokat. A táblázatból is kitűnik a felsőfokú végzettséggel rendelkezők túlsúlya. A megkérdezettek többsége rendelkezik valamilyen felsőfokú végzettséggel, 10,5%-uk pedig érettségivel.

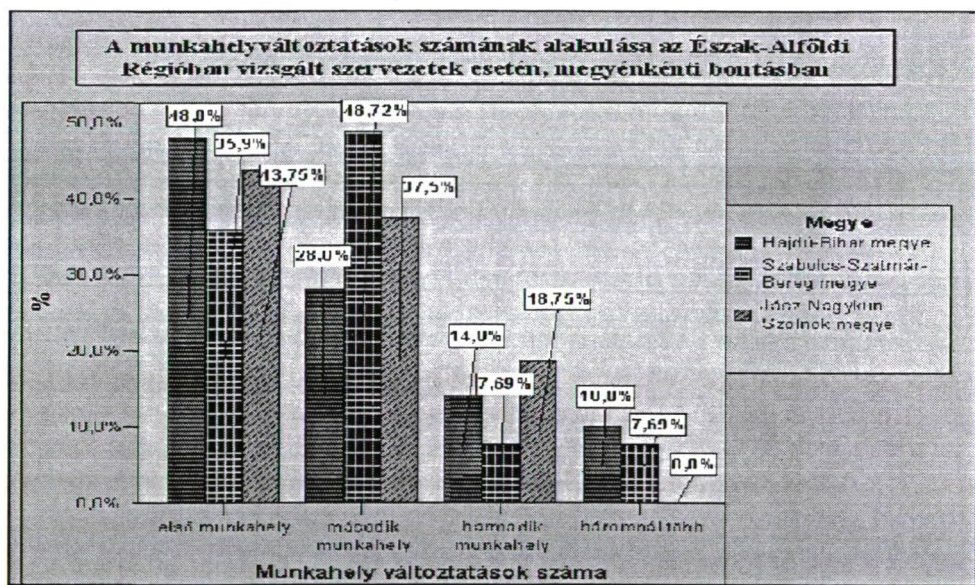
1. táblázat. A minta iskolai végzettség szerinti gyakorisága

Statistics					
Variables					
N	Valid	105			
	Missing	0			

Iskolai végzettség					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	egyetem	50	47,6	47,6	47,6
	főiskola	44	41,9	41,9	89,5
	érettségi	11	10,5	10,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Forrás: Saját vizsgálat

Az 1. ábra a munkahely változtatások számát szemlélteti a vizsgálatba bevontak esetén. Az Észak-alföldi régió súlyos munkanélküliséggel küzd. Többen dolgoznak már a harmadik vagy háromnál többszöri munkahelyükön, ami szorosan összefügg a régió előnytelen helyzetével (cégek megszűnése, alacsony bérek, leépítések, átszervezések...).



1. ábra. A munkahely változtatások számának alakulása az Észak-alföldi régióban vizsgált szervezetek esetében, megyénkénti bontásban (Forrás: saját vizsgálat)

Az interjúalanyok életkoráról elmondható, hogy többségük, 46%-uk a 40–50 év közötti korcsoportban található, 22%-uk a 26–40 év közöttiben, 21%-uk 50 év felett, míg 11%-uk 25 év alatt van.

A továbbiakban rátérnek a teljesítménymenedzsment rendszerek kiértékelésére.

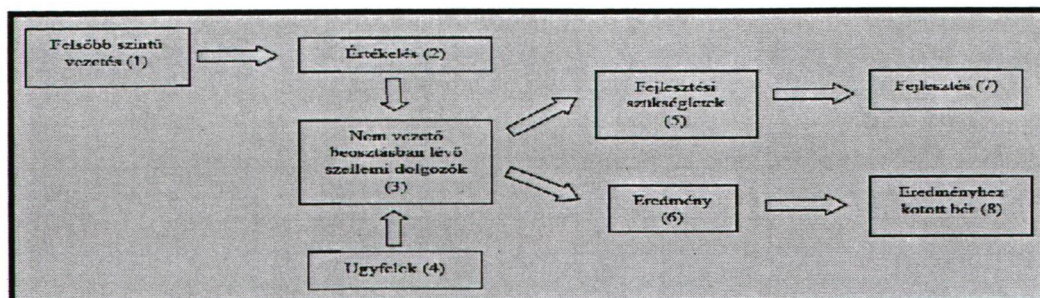
Először tekintjük át a 2. táblázat segítségével az emberi erőforrás menedzsment területeinek rangsorát, melyet a vizsgálatba bevont alkalmazottak véleménye alakított ki. Látható, hogy a teljesítménymenedzsmentnek igen jelentős szerepet tulajdonítanak a vizsgált szervezeteknél, hiszen a negyedik helyre került.

2. táblázat. Az emberi erőforrás menedzsment területeinek fontossági sorrendje a vizsgált szervezeteknél

Rangsor	Emberi erőforrás menedzsment területek
1.	Ösztönzésmenedzsment
2.	Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés
3.	Emberi erőforrás áramlás - biztosítás
4.	Teljesítményértékelés
5.	Emberi erőforrás-fejlesztés
6.	Biztonság és egészség megőrzése /munkavédelem/
7.	Munkaügyi kapcsolatok rendszerének kialakítása, működtetése
8.	Emberi erőforrás-rendszer tervezése
9.	Emberi erőforrás menedzsment információs rendszerének kialakítása, működtetése

Forrás: Saját vizsgálat

A kérdőíves kiértékelés alapján általánosságban minden, a vizsgálatba bevont szervezetről elmondható, hogy a szellemi dolgozók képezik a teljesítményértékelés bázisát, akiket a felsőbb szintű vezetés értékel. A teljesítményértékelés alapvető célja az értékelés, azonban egyes cégeknél már megjelenik a fejlesztő célú értékelés is. Ez meghatározó részét képezi a motivációs rendszereknek. Fontos megemlíteni azt, hogy az alkalmazottakat a vezetőkön kívül egyes esetekben az ügyfelek is értékelik. Ez olyan módon nyilvánul meg, hogyha elégedettek az ügyfelek, akkor visszatérnek a szervezethez. Egyes, vizsgált szervezetek eredményhez kötődő bért alkalmaznak (PRP). Az értékelésbe bevont dolgozók szerint a rendszer motiváló erővel bír. A bér és a teljesítmény közötti kapcsolat egyértelműen igazságosnak mondható azoknál a szervezeteknél, ahol ezzel a motivációs eszközzel élnek. Az eredményhez kötött bér alkalmazását tekintve a szervezeteket alapvetően két nagy csoportba sorolhatjuk. Az első csoport esetében az értékelésbe bevont dolgozók nem rendelkeznek havi fix fizetéssel, fizetésük csak a teljesítményüktől függ. A másik csoportba tartozó szervezetek dolgozói már rendelkeznek havi fix fizetéssel, a tényleges teljesítmények az anyagi motivációt, a jutalék alapját teremtik meg. Megállapítható, hogy az alkalmazottak visszajelzés folyamán értesülnek eredményeikről. A rendszer folyamatosan működtethető, ennek megfelelően a visszajelzés gyorsabb és hatékonyabb. Mindezekből az is következik, hogy a szervezetek jelentős része nem alkalmaz formális, meghatározott időközönként ismétlődő teljesítményértékelő beszélgetést, viszont annál nagyobb hangsúlyt fektet a folyamatos, teljesítményt javító évközi coachingra. A teljesítménymenedzsment folyamatábráját a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra. A teljesítménymenedzsment rendszerek egységesített folyamata a vizsgált szervezetek esetén (Forrás: saját vizsgálat)

A teljesítményértékelés eredményével való elégedettséggel kapcsolatban megállapítható, hogy az interjúalanyok 76%-a elégedett és csak 23%-a nem. Ezzel kapcsolatban megvizsgáltam a teljesítményértékeléssel való elégedettséget a nem függvényében. A nullhipotézisem a következő: a férfiak és a nők azonos mértékben elégedettek a teljesítményértékelés eredményével. A normalitás hiánya miatt a vizsgálat t-próbával nem végezhető el, így a megfelelő nemparaméteres eljárást, a Mann-Whitney-próbát kell alkalmazni. Az eredményt a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat. A teljesítményértékelés eredményével való elégedettség a nem függvényében

Ranks				
	Nem	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Elégedett-e az értékelés eredményével?	férfi	64	61,01	3904,50
	nő	41	40,50	1660,50
	Total	105		

Test Statistics ^a	
	Elégedett-e az értékelés eredményével?
Mann-Whitney U	799,500
Wilcoxon W	1660,500
Z	-4,563
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Nem

Forrás: Saját vizsgálat

Az Asymp. Sig. 0,00, tehát a nullhipotézist elvethetjük, ennek alapján pedig bebizonyosodik, hogy van különbség a nemek és az elégedettség között. A rangok átlaga alapján megállapítható, hogy a férfiak elégedettebbek a teljesítményértékelés eredményével, mint a nők.

A következő hipotézis vizsgálatom a motiváció és a munkahelyen eltöltött idővel kapcsolatos. A 4. táblázat a Kruskal Wallis test eredményét mutatja. A nullhipotézisem a következő: A munkahelyen töltött évek száma nem befolyásolja a teljesítményértékelés motiváló szerepét.

Az Asymp. Sig. 0,004, tehát a nullhipotézist elvethetjük, az alternatív hipotézis a következő: a munkahelyen eltöltött évek száma és a teljesítményértékelés motiváló hatása között különbség tapasztalható. A rangok átlaga azt mutatja, hogy azok az alkalmazottak tulajdonítanak legnagyobb motiváló hatást a teljesítményértékelésnek, akik 6–10 éve dolgoznak az adott szervezetnél.

Vizsgálataim kiterjedtek az interjúalanyoknak a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatos értékelésére is. Ezen vizsgálataim többnyire az igazságossággal kapcsolatos megállapítások köré csoportosulnak. A fontosabb eredményeket az 3. számú ábra tartalmazza.

4. táblázat. A teljesítményértékelésnek tulajdonított motiváló hatás és a munkahelyen eltöltött idő kapcsolata

Ranks			
	Munkahelyen	N	Mean Rank
A teljesítményértékelés betölti motiváló szerepét	<1 év	18	48,53
	1-5 év	14	59,14
	6-10 év	16	74,53
	>10 év	57	46,86
	Total	105	

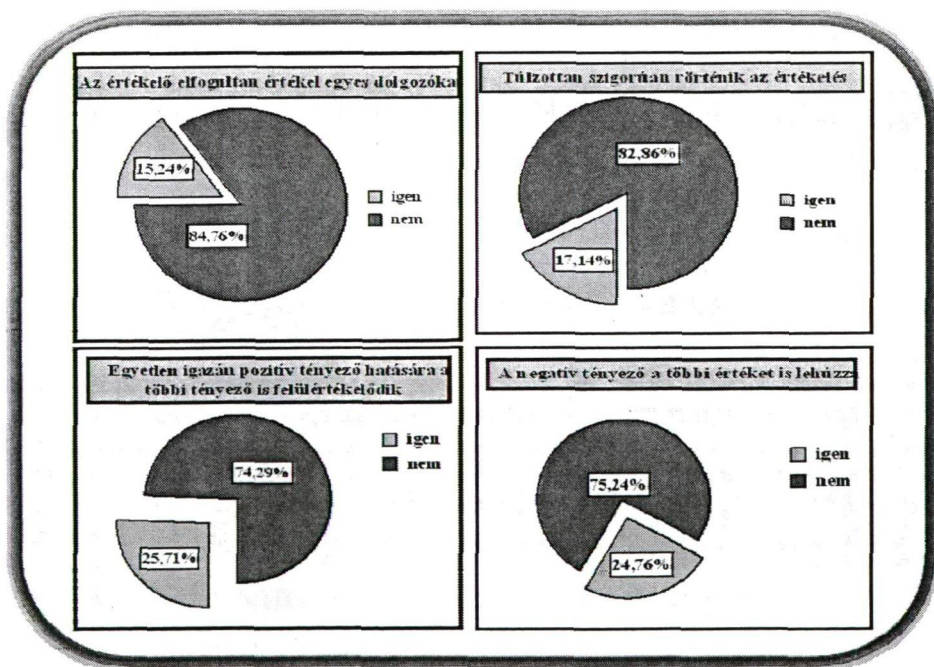
Test Statistics ^{a,b}

	A teljesítményértékelés betölti motiváló szerepét
Chi-Square	13,140
df	3
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Munkahelyen eltöltött évek száma

Forrás: Saját vizsgálat



3. ábra. A teljesítménymenedzsment rendszerek értékelése (Forrás: saját vizsgálat)

Láthatjuk, hogy a vizsgálatba bevont alkalmazottak véleménye szerint csak alacsony százalékban fordul elő, hogy elfogultan, vagy szigorúan értékelnének és az sem jellemző, hogy engedékenyek az értékelők. A többi állítás értékeléséből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy minden valószínűség szerint nincs tökéletes, mindenki számára igazságos

teljesítményértékelési rendszer, de mindenféleképpen több hasznot ér el, mintha semmi-lyet nem alkalmazna. Az interjúalanyok 75%-a úgy vélekedett, hogy sem az igazán pozitív, sem az igazán negatív tényezők nem befolyásolják jelentősen az értékelés kimenetelét.

4. Következtetések és javaslatok

Az Észak-alföldi régió munkaerőpiaci hátrányának leküzdésében igen fontos szerepet játszik az emberi erőforrás menedzsment és azon belül is a teljesítménymenedzsment rendszer. Egy jól megszervezett teljesítménymenedzsment rendszer nagyban hozzájárul a szervezet sikereihez. Az emberek eredményesebben dolgoznak, többet tanulnak, jobban teljesítenek, ha ismerik az eredményt. A hatékony teljesítményértékelés előnyei közé tartozik a dolgozók erősségeinek és gyengeségeinek a feltérképezése és a kommunikáció javulása is. Ebből kifolyólag minden szervezet életében fontos fordulópontot jelenthet, ha növelik a teljesítményértékelések szervezethez és formalizáltságát, ha nagyobb hangsúlyt fektetnek a rendszeres visszacsatolásokra, a teljesítményértékelő beszélgetésekre. Egyes szervezetek esetében előnyökkel járna, ha nemcsak az évközi folyamatos coaching lenne jelen, hanem bevezetnék a rendszeres teljesítményértékelő beszélgetést.

A teljesítménymenedzsment rendszer sok szervezeti döntéshez szolgáltat adatokat, ezért annak igazságos volta elengedhetetlen.

A vezető számára a teljesítménymenedzsment eszköz a szervezet hatékonyságának növeléséhez, a munkatársak jobb megértéséhez, a kommunikáció javításához, az ösztönzéshez. A munkatársak anyagi és nem anyagi ösztönzése a vezetés talán legbonyolultabb és legérzékenyebb területe. A kérdés nem egyszerűsíthető le arra, hogy a beosztottak majd jobban dolgoznak, ha jobban megfizetik őket, vagy ha féltik az állásukat. Számtalan kudarc bizonyítja, hogy ezek az előítéletek használhatatlanok a gyakorlatban. Az alapfeladat az, miként éadjuk el, hogy a beosztottak a vezetés céljai szerint és kellő intenzitással, gondossággal végezzék a munkájukat.

Jegyzetek

1. **Gyökér I.** (1999): Humán erőforrás menedzsment. Hungarian edition Műszaki Könyvkiadó.
2. **Berde Cs.** (1999): Vezetési ismeretek. Egyetemi jegyzet. Debrecen, Vider Plusz Bt. Kiadó.
3. **Bayer J.** (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok. Budapest, Vinton Kft.
4. **Satterfield, T.** (2003): From performance management to performance leadership, *Worldat-Work Journal*, First Quarter.
5. **Armstrong, M.** (1994): Performance Management. Kogan Page, UK.
6. **Dienesné K. E.** (1999): Emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi jegyzet. Debrecen, Vider Plusz Bt. Kiadó.
7. **Anderson, G.** (1993): From Performance Appraisal to Performance Management. Training and Development
8. **Kiss P. I.** (1994): Humán erőforrás menedzsment. Gödöllő, Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, II. kötet, Műhelymunkák 8.
9. **Antony, W. P.–Perrewé, P. L.–Kacmar, K. M.** (1996): Strategic Human Resource Management. The Dryden Press, Marcourt Brace College Publishers.
10. **Furnham, A.** (2004): Performance management systems. *European Business Journal*, 2nd Quartel.